

# 家族辦公室季刊

2025年春季號 | No.29

傳承永續

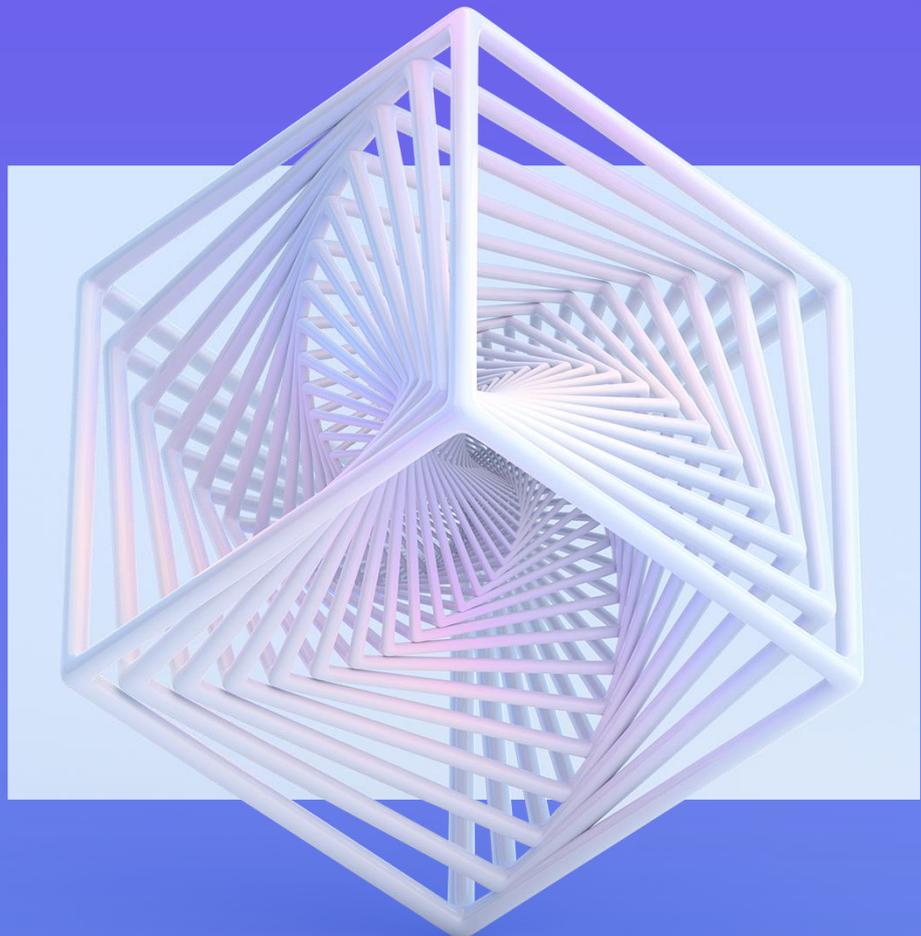
臺灣資產管理時代：家族辦公室的新契機

家族稅務

你的房子不是你的房子！小心處分借名不動產的稅務風險

財富傳承

閉鎖性公司 – 家族企業的經營權守門員



# 目錄

- 02 編者的話
- 03 傳承永續
- 04 臺灣資產管理時代：  
家族辦公室的新契機



## 06 專家專欄

### 07 家族稅務

你的房子不是你的房子！小心處分借名不動產的稅務風險

### 09 財富傳承

閉鎖性公司 - 家族企業的经营權守門員

### 13 家族法律面對面

談夫妻約定財產制

- 15 家族故事精選
- 16 成就寶馬百年奔馳的匡特家族
- 21 國際觀點
- 22 創投脈動：2024 Q4全球創業投資分析
- 25 KPMG全球科技報告：私人企業之洞察
- 27 家族時事瞭望
- 29 家族辦公室
- 31 服務團隊



# 編者的話

在當前全球商業環境中，家族選擇運用「家族辦公室」進行財富管理的風潮日益盛行，這種趨勢不僅反映了家族對於財富永續傳承的重視，也引起了政府監管機構的關注。本期家族辦公室季刊的「臺灣資產管理時代：家族辦公室的新契機」一文，即在說明台灣金融監督管理委員會目前積極地欲將台灣打造為亞洲資產管理中心，其中之一的執行計畫，便在於推動「家族辦公室」功能機構的作為。政府此舉除了在提供更多元之資產管理服務外，也希望藉此能夠整合企業與家族之國內外資金回流和回台投資，並且協助企業進行下一世代之轉型。然而家族辦公室能否成功設置及運作，本文也提醒，除了需要規模化資金與專業化人才等條件外，政府是否有相關明確的法令規定能夠依循，以及提供適切的租稅獎勵制度、富有調整彈性之架構設計與健全的租稅環境等均是關鍵。

另外，在追求家族企業的永續經營與財富傳承的過程中，「閉鎖性公司」扮演著重要的角色，閉鎖性公司制度在許多知名家族企業中已被成功運用，成為鞏固經營權的重要基礎，讀者應該不陌生。透過它特殊的制度設計，例如限制股份轉讓、發行特別股等，能夠有效地穩固家族企業的經營權，為家族世代傳承奠定更為穩固的基礎。本期季刊專文「閉鎖性公司 - 家族企業的經營權守門員」除了介紹其內容及特點外，亦透過案例的說明，協助讀者更瞭解閉鎖性公司在家族企業中的實際應用，以更瞭解其對於股權集中和經營權穩定方面的重要性。

儘管將財富永續傳承給下一代是許多家族的期望，但對照94歲股神華倫·巴菲特近期在股東信中完整地說明了自己對於遺產分配的理念，或許可以給我們有更深層次的思考。巴菲特認為，父母應該留給孩子們足夠的財富，讓他們可以做任何事，但不要多到讓他們無所事事。他選擇將大部分的財富捐贈給慈善基金會，認為自己擁有的財富部分是機運，應該分享給那些不那麼幸運的人。巴菲特也建議父母在簽署遺囑前讓子女先看過，以避免後代因遺產分配不公而產生紛爭。他的理念強調了財富的真正價值不僅在於累積，更在於如何明智地運用，以及培養下一代獨立自主和回饋社會的價值觀。

對於許多企業或家族來說，隨著家族世代的開枝散葉及全球化發展，家族與企業對於財富傳承的方式變得更加多元化和繁雜，然而，如同巴菲特的遺產分配觀念所啟示，財富的傳承不僅在於將資產移交給下一代，更重要的是傳遞正確的價值觀，避免過度的財富使後代失去奮鬥的動力。因此，家族企業在規劃財富傳承時，應綜合考量家族的具體情況、企業的永續發展以及後代的成長與責任感，以實現更為智慧和長遠的財富管理與傳承。🏡



洪銘鴻

KPMG安侯建業  
家族辦公室主持會計師  
rhung@kpmg.com.tw

The background features several thick, flowing, translucent ribbons in shades of light blue, teal, and green. These ribbons curve and overlap, creating a sense of movement and depth against a pale, light blue gradient background. The ribbons have a glossy, reflective quality, with highlights and shadows that give them a three-dimensional appearance.

傳承永續

# 臺灣資產管理時代： 家族辦公室的新契機



**洪銘鴻**  
KPMG安侯建業  
家族辦公室主持會計師  
rhung@kpmg.com.tw



**尹元聖**  
KPMG安侯建業  
家族辦公室協同主持會計師  
jasonyin@kpmg.com.tw

為推動臺灣金融與經濟發展，金管會近期宣布將打造以「留財為主、引資為輔」具有臺灣特色之資產管理中心，並於113年9月10日發布五大重點計畫，且將陸續推動16項策略。在五大計畫中，包括壯大資產管理計畫以及財富管理促進計畫中，均強調要整合「家族辦公室」業務，以及要推動「家族辦公室」功能機構，顯見政府對於臺灣各企業未來永續發展及傳承之重視。並期望透過健全「家族辦公室」的制度及功能，協助企業進行下一世代之轉型。而政府此舉除了在提供更多元之資產管理服務外，也希望藉此能夠整合企業與家族之國內外資金回流和回臺投資。

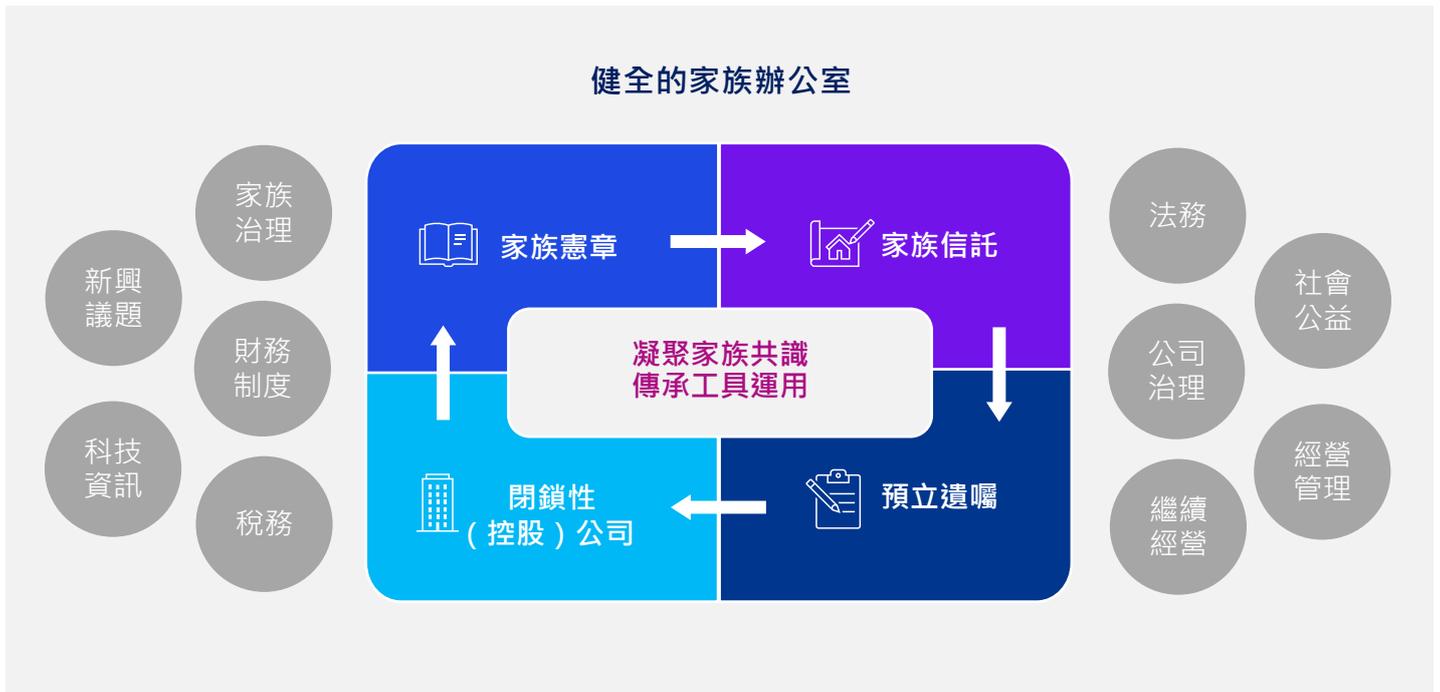
「家族辦公室」以往多盛行在歐美，它能提供全方位的財富管理和家族傳承服務，因而受到許多高資產淨值人士及具有一定規模的家族青睞。而近年來，隨著俄烏衝突、地緣政治、能源危機、ESG永續、監管法規等議題的影響，高資產淨值人士陸續意識到需要針對全球財富資產重新配置與佈局，家族辦公室生態系統也開始快速向亞洲地區擴張和發展，特別是如新加坡和香港，甚或馬來西亞亦已跟進。類此地區之所以能夠吸引高資產家族設立辦公室作為資產管理中心，其具有優惠的租稅獎勵政策、開放的金融環境、健全的法規制度及彈性接軌國際趨勢等內外條件功不可沒。

家族辦公室能否成功設置及運作，除了需要規模化資金與專業化人才等條件外，政府是否有相關明確的法令規定能夠依循，以及提供適切的租稅獎勵制度、富有調整彈性之架構設計與健全的租稅環境等均是關鍵。而臺灣目前針對「家族辦公室」雖尚無特別相關的法規足以依循，但按照目前實務經驗，市場上對相關議題的詢問度及關注度仍如火如荼，尤其是私人銀行或銀行的理財部門，在協助高資產淨值的客戶理財時，為能保持高度隱私，通常會成立所謂的「家族辦公室」或類似單位來提供專業的財富管理服務。



固然，運用「家族辦公室」是家族資產傳承、管理及運用之有效方式之一，但家族傳承的核心價值在於代際間對於家族責任與和諧，甚或對於企業經營理念與社會責任，均應該持續流傳且不在時光的洪流中被淹沒，因此，健全的家族辦公室應該以專業出發，並佐以全方位的功能為基礎，涵蓋家族治理、財務與稅務管理、健全的法規與治理，更甚者亦應該將新興議題、資訊科技與企業經營與社會責任等功能一併規劃，始會得到一個完善且可遵循的家族傳承管道。若未即時作好規劃，或是規劃不當，「家族辦公室」仍然無法使財富獲得保障並發揮其應有之功能。

對於許多企業或家族來說，隨著家族世代的開枝散葉及全球化發展，家族與企業業務和投資也變得更加多元化和繁雜，因此，更需要有一個集中、協調的實體像是「家族辦公室」來管理家族事務，但「家族辦公室」的功能也需要因應家族的規模而作調整，同時，要提醒的是，它不只在協助傳統的財富管理功能，更可作到集中管理家族相關事務、促進家族與企業有序傳承、風險管理以及創造社會影響力。此次因應政府提出的打造臺灣資產管理中心的計畫，期盼是一次使「家族辦公室」能在臺灣更具體落實且得到蓬勃發展的機會，也希望臺灣的家族在財富傳承上能夠更為順利！👥





專家專欄

## 家族稅務

# 你的房子不是你的房子！小心處分借名不動產的稅務風險



**張芷**  
KPMG安侯建業  
稅務投資部資深執業會計師  
schang1@kpmg.com.tw

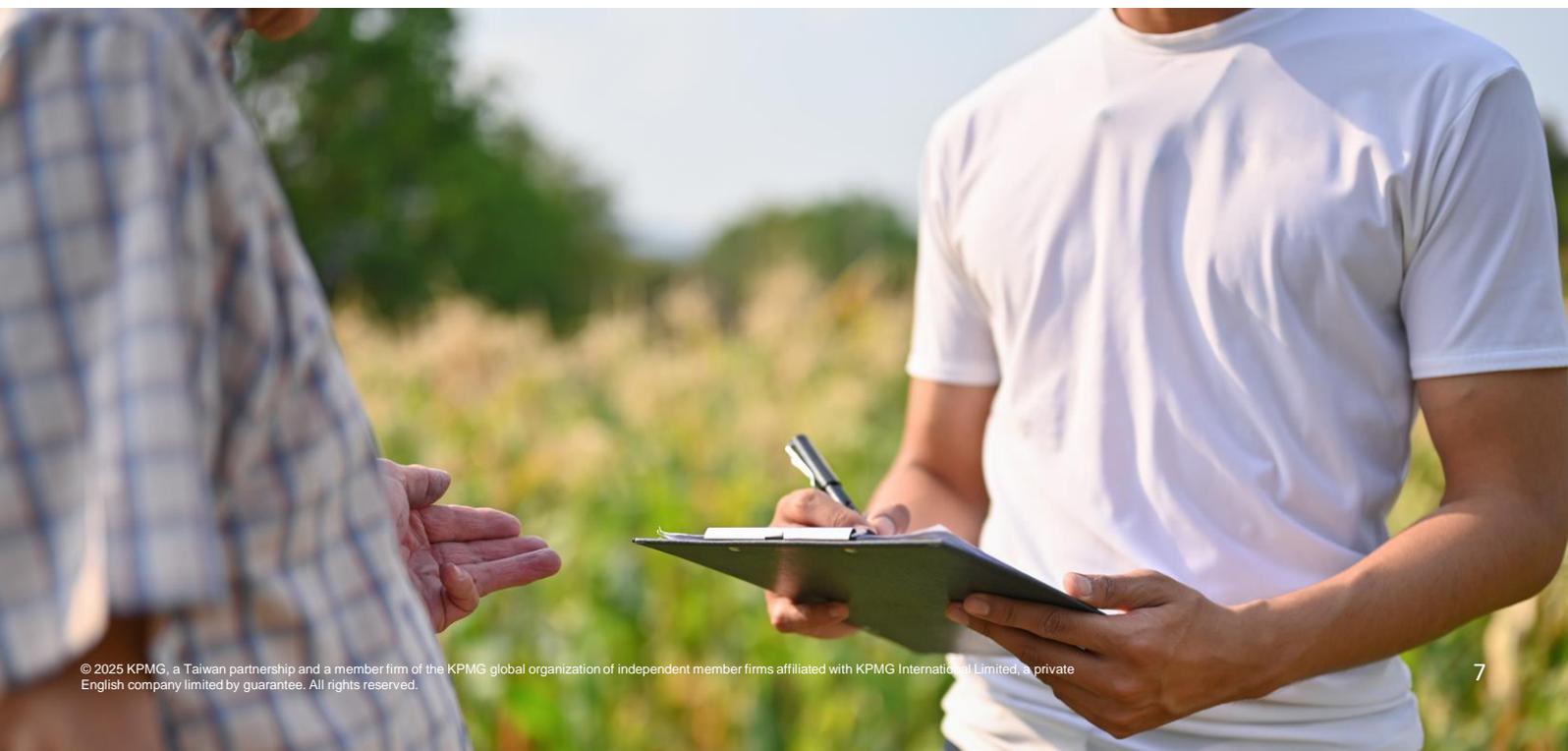


**林健生**  
KPMG安侯建業  
稅務投資部協理  
vincentlin@kpmg.com.tw

早期「農地農有，農地農用」政策時期，限定自耕農身分才能擁有農地，需具備自耕農身分才能興建農舍。過去，部分家族企業採「農地工廠」經營模式，或因財務規劃、預防企業草創初期債務風險等目的，常見「借名登記」持有不動產情形。所謂「借名登記」，係當事人約定一方將自己之財產以他方名義登記，而仍由自己管理、使用、處分，他方允就該財產為出名登記之契約關係。故「借名人」借用「出名人」名義登記不動產，「出名人」即為不動產所有權人，當借名登記關係消滅時，「出名人」即負有返還不動產所有權的義務。

隨著家族邁入傳承階段，也將面臨「借名不動產」傳

承議題。借名人尤應注意「借名不動產」的資產保全問題，如：出名人拒絕返還、出名人其本身債務導致查封強制執行借名不動產，甚至是出名人死亡等，都是可能面臨的資產保全風險。倘被繼承人生前仍未來得及將「借名不動產」處分或返還登記，嗣被繼承人死亡後始經法院判決為其所有，按稅捐稽徵法第22條第6款、遺產及贈與稅法施行細則第21條之1及財政部79年2月1日台財稅第780347600號函規定，遺產稅之納稅義務人應自判決確定之日起6個月內補申報該筆財產之移轉登記請求權；並以稽徵機關核課權可行使之日（亦即法院判決確定日）起算核課期間。



由於家族早期取得之不動產因取得時間久遠，如於105年以前取得者，則仍屬舊制不動產，倘借名人擬先進行處分或請求返還登記「借名不動產」，亦應留意相關稅務規定，本文將彙整說明如下。

## 由出名人直接處分「借名不動產」之所得定性

現行適用舊制的土地，依所得稅法第4條第1項第16款規定，個人出售土地的交易所得免納所得稅。然而，在「借名登記」關係下，個人借用他人名義登記土地所有權，形成借名登記的法律關係，由於借名人已非土地所有權人，只取得對登記名義人隨時終止契約返還土地的請求權，性質屬於債權請求權。依財政部84年7月5日台財稅字第841633008號令（以下簡稱「財政部84年釋令」）：「納稅義務人購買農地，未辦理產權過戶，旋即出售予第三者，並直接由原地主變更所有權為第三者，其間該納稅義務人所獲之利益，核屬所得稅法第14條第1項第9類（註：現行規定為第10類）規定之其他所得，應依法課徵綜合所得稅。」規定，在嗣後登記名義人出售土地時，借名人所獲取的售地利益，是實現債權處分的利益，而屬所得稅法第14條第1項第10類規定的其他所得，應以收入減除必要費用後的餘額為所得額，依法課徵綜合所得稅。

由於借名登記法律關係之特殊性，往往造成納稅人認可適用所得稅法第4條第1項第16款規定出售土地之交易所得，免納所得稅。也因未諳稅法規定申報稅捐而常見稅務爭訟事件。後經最高行政法院101年度4月份第2次庭長法官聯席會議之決議：「所得稅法第4條第1項第16款規定出售土地之交易所得，免納所得稅，係因土地所有權人出售土地，已受土地增值稅之核課，為免重複課稅，故不再就交易所得課徵所得稅。購買土地未辦竣所有權移轉登記，依民法第758條第1項規定，並未取得土地所有權，非土地所有權人，其再行出售該土地，使原出賣人直接移轉登記為新買受人所有，因其未受土地增值稅之核課，縱被依土地稅法第54條第2項及平均地權條例第81條規定處罰，仍非屬土地所有權人出售土地，因此所獲增益，非屬所得稅法第4條第1項第16款所稱之『出售土地』之交易所得，自不得免納所得稅。」後，目前行政法院大都因最高行政法院之決議及財政部84年釋令認定為其他所得。

## 請求返還登記「借名不動產」所涉及稅務議題

當借名人擬請求返還登記「借名不動產」時，實務上

可能採雙方合意返還（調解移轉或和解移轉），或判決返還模式。其中土地所有權返還借名人的移轉，不論因為判決移轉、調解移轉或和解移轉等，均屬另一次的所有權移轉行為，依土地稅法第28條規定，已規定地價之土地，於土地所有權移轉時，應按其土地漲價總數額徵收土地增值稅。

而房屋所有權返還借名人的移轉，依契稅條例第2條規定，不動產之買賣、承典、交換、贈與、分割或因占有而取得所有權者，均應申報繳納契稅。因返還移轉非屬契稅條例所規定應申報繳納契稅的範圍（買賣、承典、交換、贈與、分割或占有），是以借名登記返還房屋案件可免納契稅。

借名登記之返還，若持有法院判決及法院判決確定證明書辦理不動產移轉登記，因其不具有契約性質，非屬印花稅法規定之課徵範圍，無須貼繳印花稅；但若持法院作成之調解筆錄或鄉、鎮、市公所調解委員會調解書辦理不動產移轉登記，其係基於雙方當事人協議而書立，屬具有契約性質之憑證，應依法按土地移轉公告現值及房屋評定標準價格貼繳1‰印花稅。

另外，實務上亦有出名人改以贈與或買賣做為移轉登記原因返還登記不動產者，然而採此方式返還登記不動產，除需繳納前揭土地增值稅、契稅及印花稅外，反而另需依法課徵贈與稅或所得稅。

## KPMG觀察及建議

不動產借名登記雖為實務上常見的財產管理持有方式，但其衍生的資產保全風險及稅務風險卻往往被忽視。在借名登記狀態下，常因所有權登記與經濟實質歸屬不一致，而造成持有、處分甚或是繼承時之稅務風險。倘委由出名人直接處分不動產時，依目前最高行政法院之決議及財政部84年釋令規定，借名人所獲取的售地利益，是實現債權處分的利益，而屬所得稅法第14條第1項第10類規定的其他所得，應以收入減除必要費用後的餘額為所得額，依法申報課徵綜合所得稅，以免漏報受罰。

建議現行仍採借名管理不動產之家族，應該仔細評估其中的稅務風險，並尋求專業建議，避免因不當處理導致的額外稅務負擔與法律糾紛，以降低傳承風險，並達成保障家族財富安全與永續傳承的目的。

## 財富傳承

# 閉鎖性公司 - 家族企業的經營權守門員



**張智揚**  
KPMG安侯建業  
稅務投資部執業會計師  
yangchang@kpmg.com.tw



**葉哲與**  
KPMG安侯建業  
稅務投資部副理  
chrisyeh@kpmg.com.tw

在當今全球商業快速變動、競爭激烈的時代，如何選擇合適的公司組織型態，對於新創事業、中小企業甚至家族企業來說，是攸關成敗的關鍵決策之一。家族企業在全球經濟中扮演著重要角色，然而隨著時間的推移，這些企業常常面臨經營權的挑戰。如何在保持家族控制權的同時，確保企業的長期穩定和發展，是許多家族企業所關心的問題。尤其當企業進入傳承階段，家族成員的人數增加，股權分散與意見不合的問題更容易浮現。

為了維持家族對企業的掌控權，並防範外部資本介入影響決策，「閉鎖性股份有限公司」(Close Company，又稱閉鎖性公司) 成為一項兼具穩定與彈性的制度選擇。透過妥善設計，閉鎖性公司不僅能穩固企業治理，更為家

族世代傳承打下穩固基礎。本文將探討閉鎖性公司作為解決方案的概念，並分析其在鞏固家族企業經營權方面的優勢。

### 閉鎖性公司的定義

根據我國《公司法》第356條之1第一項規定，「閉鎖性股份有限公司，指股東人數不超過五十人，並於章程定有股份轉讓限制之非公開發行股票公司」。此種公司型態明確規範其股份不對外公開發行、股東人數有限制，且股權流通受到約束，與一般股份有限公司相比，閉鎖性公司更加重視股東之間的緊密關係，通常僅限於創辦人、家族成員或特定投資人持股，避免外部資本或陌生投資者介入。

閉鎖性公司具有以下特點：

- 1.可以在公司章程上明定對股份轉讓的限制，並以50人為股東人數上限；
- 2.可發行複數表決權特別股或具有特定事項否決權之特別股；
- 3.可訂立股東間之表決權行使契約或股東之表決權信託；
- 4.公司資本在一定比例內，得以勞務出資；
- 5.可發行無面額股票（惟不可與票面金額股同時發行）；
- 6.簡化股東會開會方式（可採視訊會議、書面決議）；
- 7.更具彈性之收益分配方式；
- 8.多元籌資工具（得私募公司債、可轉債、附認股權公司債）。

由於股東人數通常不多，且大多數為實際參與企業經營的家族成員，閉鎖性公司在治理上也展現出高度的凝聚力與效率。決策過程中不易受到外界干擾，讓企業能專注於長遠發展目標，這對於重視穩健經營的家族企業來說，無疑是一大優勢。

## 鞏固家族企業經營權的利器

對家族企業而言，經營權的穩定是企業永續發展的基石。以往家族傳承最大的問題之一，在於雖有控股公司作為集中股權的平台，但很難將「管理權」與「現金流量分配權」分別處理，以致家族部分成員可能出現沒有實際管理營運企業，但因擁有股份，享有與其他股東同等的表決權及受益權之情況，閉鎖性公司之所以成為家族企業首選的經營工具，正因其於股權集中與控制權維護上的優越機制，並可透過不同持股目的分別賦予家族成員持有股權之權利。

閉鎖性公司最核心的功能之一，即在於防止股權外流，鞏固家族企業的經營權。透過章程內明確規範股份轉

讓限制，並搭配發行多元屬性特別股（複數表決權、對特定事項否決權、優先分配權及優先承購權等），在股權流通及表決權分配上可以更有彈性運用，使閉鎖性公司較適合用來規劃家族企業之傳承，可靈活安排經營權、股權結構、分紅方式等，有效地維持家族企業的穩定性和長期發展，並防止內部紛爭，確保家族成員之間的和諧。

在眾多家族企業的實務案例中，家族成員間的利益衝突，經常成為阻礙企業永續經營的最大挑戰。家族內部若缺乏有效的溝通與治理機制，衝突將不僅影響家族關係，更可能直接衝擊企業經營績效，甚至動搖公司治理根基，威脅企業的長遠發展。透過閉鎖性公司這種制度設計，家族企業得以在不依賴外部資本市場的情況下，鞏固股東與經營權一致的治理架構，確保企業的營運方向不輕易受到外部影響而偏離初衷。

導入完善的治理機制是穩定家族企業運作的方式，透過制定具體而明確的內部運作規範，如閉鎖性公司之公司章程訂定、股東協議等，不僅能清楚界定家族成員之間的權利與義務，也能預先規劃對於關鍵議題（如股權轉讓、經營接班等）的處理方式，避免因資訊不對等或利益衝突而導致爭議。透過表決機制的設計，讓不同意見能有公平的表達與協商平台，有效規範家族成員之間的互動，並強化決策的透明度與正當性。

首先，透過嚴謹的股份轉讓規範，閉鎖性公司有效防止家族股份外流。當家族成員需轉讓股份時，其他股東得以優先購回，確保公司股權仍掌握於家族手中。此外，公司章程可進一步設定特定股東間的轉讓條件，例如僅限直系親屬間轉讓或需經多數股東同意，進一步防範潛在風險。

再者，閉鎖性公司也為企業傳承鋪設穩定基礎，相較於股份公開交易容易出現股東更替、敵意併購等情況，閉鎖性公司藉由預設股權承繼規則，使家族第二代乃至第三代能有序接班。家族可透過設立信託或訂立遺囑，明確未來股份分配，讓經營權與所有權之間的平衡得以維持。

閉鎖性公司雖為家族企業提供股權集中、經營權穩定的優勢，惟家族企業的永續經營，最終仍需仰賴家族成員間的緊密關係。法律架構僅能提供形式上的保障，而維繫家族和諧、建立共同價值觀，才是企業傳承的根本。



## 家族企業中的實際應用

閉鎖性公司制度在許多知名家族企業中已被成功運用，成為鞏固經營權的重要基礎。

張氏家族經營的服裝集團，從一間地方特色小店成長為全國知名的時尚連鎖品牌。隨著企業規模擴大，張家第二代兄弟姐妹之間對公司未來的經營方向產生分歧，部分家族成員有意出售股份，另一些則堅持保有控制權。張老先生深知，一旦股份外流，家族經營權恐將不保，於是決定採取「閉鎖性公司」的型態進行重組。

在律師與會計師的協助下，公司重新登記為閉鎖性股份有限公司，並在章程中明文規定：公司股份不得隨意讓與非家族成員，若有股東欲轉讓股份，必須優先讓與其他家族成員。此外，新增條款要求重要經營決策須經特定比例的家族股東同意，避免外部勢力介入。

透過閉鎖性公司的設計，張家成功鞏固經營權，不僅防止股份流向外人，也讓經營核心集中於有志於事業的家族成員，為下一代的傳承鋪路。

另一案例為，某科技產業的家族企業，因早期資金需

求與技術合作需要，引進外部投資人，卻因股份分散導致董事會權力失衡，引發家族內部對經營權穩定性的高度關切。此後，老董召開多次家族會議，決議將家族控股公司改組為「閉鎖性公司」，將外部股份以高價回購，恢復家族對董事會的絕對控制，並為閉鎖性公司重新訂立了詳細的股東協議，讓企業重新回到穩定發展軌道，包含：

- 股份轉讓需全體股東一致同意。
- 若股東欲退出，股份須由公司或其他家族成員優先回購。
- 新一代成員若欲參與經營，需經過家族遴選與專業訓練程序，避免經營權旁落不適任者。

經過這些制度設計，不僅防止股份分散，更確立了「有心者經營、有錢者投資」的家族分工原則。

從這些案例不難發現，閉鎖性公司制度使家族企業在面對外部風險時擁有一道堅實的防線，同時也為內部成員提供清晰的行動準則，避免未來因股權爭奪而傷及企業本體。

## 面臨的挑戰與因應之道

然而，閉鎖性公司雖具諸多優勢，實際運作時也存在不少挑戰，特別是資金取得、股份流動性、家族內部治理等問題，皆需提前規劃因應。

閉鎖性公司由於無法對外公開發行股份，籌資管道相對有限，當企業需要擴充或轉型時，資金不足可能成為阻礙。為此，部分企業會選擇透過家族內部增資，或發行具有特定條件的特別股來引入策略型投資人，並在股份設計上排除表決權，保障經營權不受影響。

至於家族內部因經營理念或利益分配所引發的矛盾，則需透過制度化的溝通機制以為因應。例如成立家族議會、家族辦公室、訂定家族憲法，將家族層級的議題與公司營運區分處理，不僅能避免家族事務干擾公司決策，也能釐清權責分工，讓家族成員有一個溝通與凝聚共識的正式平台，使得企業能專注本業、穩步擴展，而不必因股東權益紛爭或外部股東質疑而分心。

在運用閉鎖性公司工具的同時，家族應更重視成員間的溝通、信任與共識，透過家族憲法、定期聚會等方式，強化情感連結，確保企業在代際傳承中，不僅延續經營，更傳承家族精神。

## 結語

家族企業在面臨世代更迭與股權代際移轉時，閉鎖性公司為穩定經營、穩健傳承的重要制度設計，展現了其在股權集中、治理彈性與防範風險上作為家族企業經營權守門員的獨特價值。然而，不是僅設閉鎖性公司就以為可長治久安，如何在保障經營權的同時兼顧資本需求與內部治理，仍需企業家族深思熟慮，並結合法律、財務、稅務等專業能力妥善規劃。如此，家族企業才能在時代變局中穩健前行，將企業核心價值與精神薪火相傳，邁向永續經營的道路。👨👩👧



## 家族法律面對面

# 談夫妻約定財產制



卓家立

主持律師兼所長

安侯法律事務所

jerrycho@kpmg.com.tw

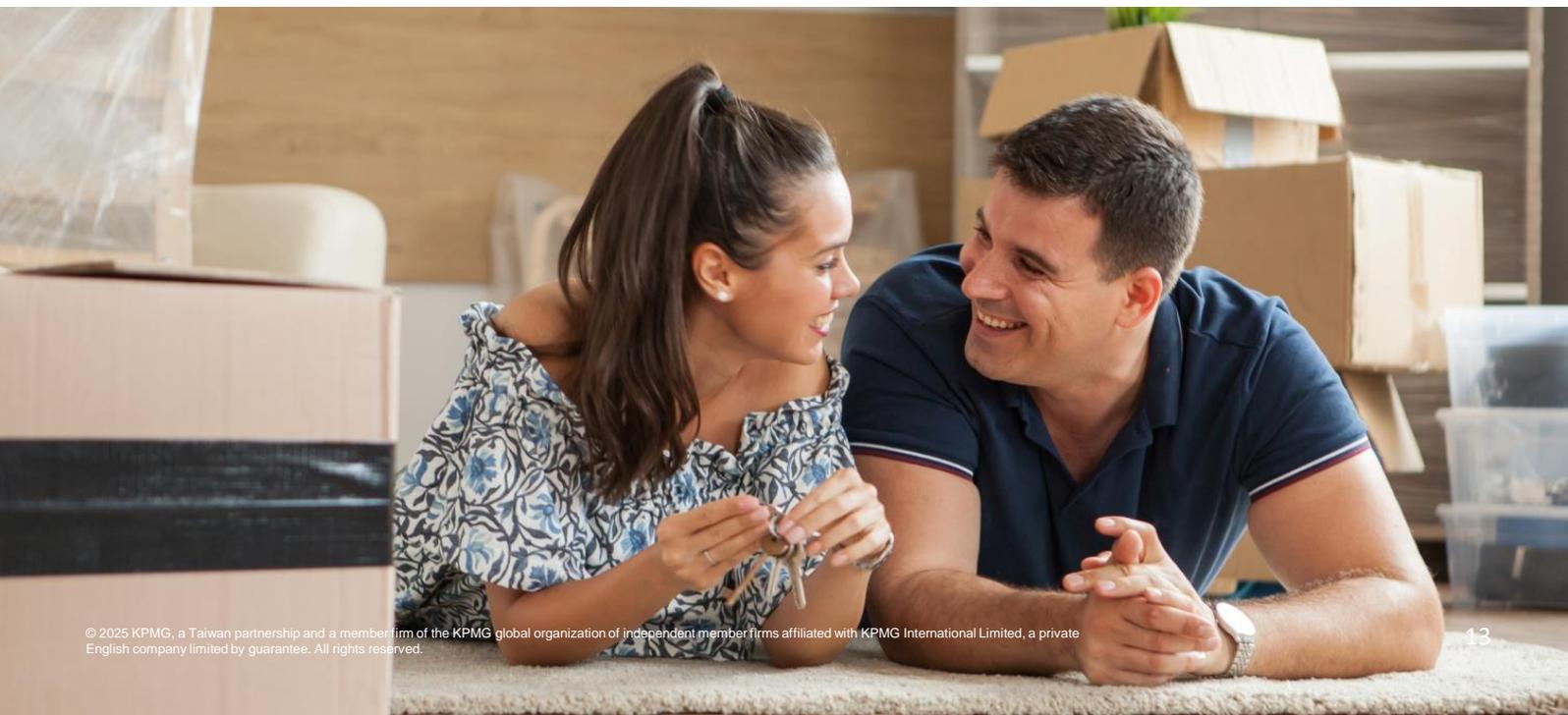
我國夫妻財產制度透過規定財產之歸屬及管理方式，促進家庭和諧，並在夫妻財產制消滅時公平地處理財產問題，減少後續紛爭。我國民法之夫妻財產制包括法定財產制以及約定財產制，若夫妻雙方未另外約定則適用前者；若想依自身情況彈性規劃婚後財產的歸屬，則可依後者，約定採取共同財產制或分別財產制。

所謂共同財產制，指夫妻之財產及所得，除特有財產（1.專供夫或妻個人使用之物、2.夫或妻職業上必須之物、3.夫或妻所受贈之物，經贈與人書面聲明為其特有財產）各自擁有、管理之外，其餘財產為共同共有並由夫妻共同管理或約定由一方管理。另一方面，分別財產制指夫妻各自所有、管理、使用其財產，且無夫妻剩餘財產分配

規定之適用，換言之，當發生離婚等婚姻關係消滅事由時，婚後財產較多者無須給付金錢給較少者。不論採取何者，約定財產制的優點在於具有相較於法定財產制更高的彈性，使夫妻可以依自身情況安排婚後財產的歸屬與管理方式。然而，若約定未符要件或約定不明，將無法達到財產規劃之目的。

### 一、夫妻約定財產制之要件與生效時點

我國民法第1007條規定：「夫妻財產制契約之訂立、變更或廢止，應以書面為之。」民法第1008條第1項亦規定：「夫妻財產制契約之訂立、變更或廢止，非經登記，不得以之對抗第三人。」換言之，只要夫妻之間以書



面訂定契約，約定財產制就會在夫妻間發生效力，至於登記與否僅影響該契約是否能對抗第三人。就夫妻訂立財產制契約之時點，我國民法並未限制，故雙方於婚後仍可書面約定變更，而不以結婚當時為限。然而，**若夫妻於婚後才採取共同或分別財產制，並約定「溯及」於結婚日生效，此種約定是否有效？**

此問題之重要性在於，若約定財產制能發生溯及效力，夫妻將因為適用法定財產制之期間變短，減少剩餘財產分配請求權之數額；更甚者，若直接約定溯及自結婚日生效，夫或妻將無從請求剩餘財產分配。針對此問題，最高法院認為，夫妻對婚姻存續期間，在何階段適用何種約定財產制，原則上有共同決定權(113年度台上字第1145號判決意旨可參)。因此，夫妻合意溯及生效日期，縱使會變更結婚日到約定日期之間原本的財產制度，影響剩餘財產分配請求權之數額，此本屬雙方自由處分其財產之結果，基於契約自由原則，該溯及之約定於夫妻間應屬有效。

## 二、如何約定夫妻約定財產制之內容

既然約定財產制可以婚後約定並溯及生效，具有強大的效力，應如何以文字精準約定尤為重要。實務上曾有夫妻因婚姻破裂而不願共同生活，故簽訂分居協議俾為將來離婚之綢繆。然而，由於雙方係以分居各自生活為主要目的，故漏未在書面契約中表明「適用分別財產制」，導致雙方針對改採分別財產制之時點有所爭執。此時，若夫妻於協議中僅約定「協議分居」、「各方產生的債務歸自己承擔」、「互不履行夫妻生活義務」，是否發生分別財產制之效力？

曾有高等法院判決認為，上述約款並未記載雙方約定改用分別財產制之意旨，故難認發生約定分別財產制之效力(臺灣高等法院101年度重家上更(二)字第2號判決意旨可參)。相反地，亦有高等法院判決認為，若夫妻除了訂有上述約款外，尚約定「分居期間，各方取得的財物及收入歸各自所有，不為夫妻共同財產」，該協議仍發生約定分別財產制之效力(臺灣高等法院112年度家上易字第14號判決意旨可參)。高等法院採取相異之結論原因有二：首先，後者協議亦約定「收入各自所有、債務各自負擔」，與分別財產制所規定之意指相符。其次，後者約款所訂之「不為夫妻共同財產」，剛好排除法定財產制規定「不能證明為夫或妻所有之財產，推定為夫妻共有」之適用，足以認定夫妻雙方特意約定排除法定財產制，改為採

取分別財產制。由此可見，若夫妻未在書面契約中明示所欲採取之財產制度，仍應以各約款展現該財產制度之內涵，並排除法定財產制既有的規範，方能使法院認定夫妻確實想採取其他財產制。

綜上所述，夫妻約定財產制提供夫妻不受法定財產制約束之空間，若係約定分別財產制，亦不須擔心婚姻消滅後，婚後財產較少者會向較多者主張剩餘財產分配請求權。最高法院既明確表示約定財產制可溯及生效，更強化夫妻財產規劃之彈性。然而，若締約時漏未遵守前述要件，又未表明所欲採取之財產制度，或未以約款內容展現財產制度之內涵，恐怕無法發生約定財產制之效力。因此，當夫妻雙方想改為採取其他財產制度時，應審視要件是否該當，並確認約款內容，方能發揮約定財產制之制度目的。



延伸閱讀：[2023年9月家族辦公室季刊秋季號「夫妻財產制概論」](#)



家族故事  
精選

# 成就寶馬百年奔馳的 匡特家族



整理 / 林妍伶

創立於1916年的寶馬 (BMW)，一開始是從事飛機引擎研發及製造，直到1928年生產汽車後陸續推出許多傑出的車款，逐漸成為家喻戶曉的汽車品牌。然二戰後，歐洲整體經濟尚待復甦，高單價的汽車並非一般消費大眾所能負擔的起，不利的局勢讓寶馬面臨了重重的財務危機，1959年正當大股東有意將寶馬低價出售給對手戴姆勒賓士 (Benz) 之際，原股東之一來自匡特家族 (Quandt) 的赫伯特 (Herbert)，收購了寶馬大量的股票，成為讓寶馬起死回生的關鍵力量，也促使這個當今叱吒風雲的知名汽車廠牌可以延續百年。

匡特家族並非橫空出世，卻因為家族一貫行事低調，所以其知名度並不如其他歐洲百年家族來的響亮，但事實上他們家族最早的根源可追溯至一百多年前。然攤開一個多世紀的家族發展史，不難發現匡特家族也曾面臨家族分產、經營危機、接班人甚至還落入桃色陷阱等種種挑戰，最後憑藉著堅定的家族信念及對於社會責任的使命感，才逐一化解了風波。

隨著時間的推進，匡特家族的後代在歷經分家後，分別發展為專注於寶馬等相關產業的實業家以及經營德國最大的家族辦公室「HQ Trust」兩大分支，兩者皆在各自的領域獨領風騷。本期季刊將為讀者揭開成就匡特家族百年傳承的關鍵點以及分家的過程，同時揭露家族後代在面臨企業生死存亡與家族名譽受創之際，如何勇於承擔責任、解決問題，讓家族能持續立足於世上，長遠發展。



## 奠定基礎

來自荷蘭的匡特家一代－伊麥爾匡特 (Emil Quandt)，與一位布料製造商的女兒成婚後，於1883年接掌了紡織事業。因經營有方，不久便取得了德國軍隊制服的獨家契約。時至1895年，由於伊麥爾健康狀況不佳，再加上市場競爭愈形激烈，兒子君特 (Gunther) 遂扛起拓展家族事業的重責大任。

君特憑藉著獨到的眼光與市場敏銳度，陸續收購了阿法康采恩AFA電池製造公司 (70年代後改名為「維塔Varta」) 及德國的軍備、軍火工廠，同時也投資一些新公司，讓匡特家族的事業版圖在一戰後從紡織業跨足到電池、地雷砲彈製造與天然氣，在德意志第三帝國時期，匡特家族已成為軍隊重要的軍火供應商之一，旗下的AFA公司也為德國生產潛艇、坦克與軍用車輛的電池，堪稱是家族事業的金雞母。在歷經兩代人的努力下，匡特家族逐漸奠定了在德國發展的穩固根基。



## 拯救寶馬

君特曾有過兩段的婚姻，共誕下家族三代的三位男丁，即兩個與第一任妻子所生的孩子－1908年出生的豪瑪斯 (Helmuth)、1910年出生的赫伯特，及與第二任妻子於1921年所生的么子哈洛德 (Harald)。

原有意將事業交由豪瑪斯繼承的君特，因長子於1927年驟逝，只好將繼承大計轉而託付在自小就有眼疾的次子赫伯特身上。原本不在傳承計畫行列中的赫伯特，雖知道自己遲早會失明，但仍很爭氣地努力培養學識，並發展出敏銳的聽力，在看不到樂譜的情況下，讓自己習得鋼琴與管風琴的演奏技巧，以堅強的意志力與聰慧表現，逐漸取得君特的肯定，並開始針對赫伯特進行接班人的評估與培養。君特會帶著赫伯特遊歷多國增廣見聞，同時也安排他進入部分的家族事業中實習或接受訓練。

因為電池事業與軍需用品的製造，讓匡特家族在戰爭期間累積了大筆的財富，但因協助德意志帝國製造武器的代價，最終也讓他們失去了許多家產。二戰結束後，赫伯特把事業重心放在重整維塔電池，業務目標轉而朝工業及汽車業，甚至是消費者使用的電池發展，同時為了分散經營的風險，宣告進軍製藥業、食品業及塑膠業等領域，開啟屬於匡特家的新時代。

君特於1954年過世，生前即宣布家族事業的股權由兩兄弟均分，其中包含戰後君特投資的戴姆勒賓士及寶馬股份。正因如此，赫伯特開始接觸到汽車產業，並逐漸發展出對汽車的熱情，因此當寶馬經營亮起紅燈時，赫伯特雖身為戴姆勒賓士監察董事會的一員，卻仍衷心地希望寶馬可獨立地存在。於是1959年在其他家族成員持反對意見的狀況下，赫伯特仍執意投入家族資產及個人全部的財力大量買進寶馬的股權，最終成為寶馬最大的股東。

接管寶馬後，赫伯特先將虧錢的部門出售，再挹注資金、招攬新的人才，同時也授權給管理階層，鼓勵員工積極參與公司的管理、開發新車款，歷經整頓後的寶馬很快地煥然一新，1963年更轉虧為盈。當時的赫伯特幾乎已經失明，重要的商業信件與報章雜誌的文章，都由時任秘書、之後成為他第三任妻子的喬安娜（Johanna Quandt）念給他聽，而赫伯特本人則透過錄音帶來經營他的生意，例如業務函件會先錄音起來，再整理給下屬，足見他對事業的野心與執著。

對於企業管理很在行，弟弟卻擁有優秀的技術能力，當時君特便依據他們各自的專長來安排事業，即赫伯特負責AFA電池廠及戴姆勒賓士，哈洛德則接手工業、機械加工和工程業務等事業。

婚姻方面，赫伯特曾經歷三次婚姻，共有六名子女，而哈洛德只結過一次婚，育有五名女兒。眾多的四代人口也成為日後分產的難題。

70年代赫伯特健康狀況越來越不好，加上哈洛德不幸在1967年的墜機意外中過世，家族內逐漸出現分產的聲音，最終迫使赫伯特1970年展開痛苦的分家。

雖然二代的遺願是希望財產由兩房均分，但因家族人數眾多、事業體龐雜、股權結構複雜，加上哈洛德已離世，家族內部取得共識的過程耗時甚久，最後決議由赫伯特一家取得寶馬所有持股、全部的電池事業及小部分賓士股份，而弟媳一家則獲得大部分的賓士股權及其他事業體，使得匡特家族正式走向赫伯特家族與哈洛德遺孀家族兩大分支。

哈洛德遺孀英格（Inge Quandt）因為沒有兒子可以繼承家業，且對經營事業也沒有興趣，不久後便將賓士及其他家產的持股賣給了統治科威特的家族，換來約15億馬克的現金。

## 啟動傳承

鑑於一大家子勞心又勞力的分產經驗，讓赫伯特意識到他得及早規劃個人名下財產的傳承，因此1974年他賣掉剩餘的賓士股份後，開始切割其個人可觀的財產與持股，準備分給眾多的子女。

雖然二代君特採均分原則，但因為缺乏明確的財產分配計畫，造成三代分產過程問題不斷，因此赫伯特並不認同這樣的方法，他將自己的財產進行了詳細的切分，以利於把重要的家業傳給屬意的繼承人，再加上他對第三任妻子與子女的特別情感，他們的財產更必須與前兩段婚姻的孩子所繼承的部分清楚區分。最終分配的結果是，第一次婚姻所生的女兒因對經營事業沒興趣，所以繼承了房地產及證券事業，第二任婚姻的三名子女則一起繼承了維塔電

## 家族分產

同父異母的赫伯特與哈洛德兄弟倆，個人特質不盡相同，哥哥跟在君特身邊學習最久，承襲了父親的商業頭腦，



池公司，而第三任妻子喬安娜所生的兒女蘇珊（Susanne）及史帝芬（Stefan），則擁有了寶馬、化學製藥廠阿爾塔納（Altana）等事業的股份。

特別的是，赫伯特的家產分配後，家族對內部成員要求，後代不能私自賣出股份，只能以法人委託會的共同決議來行使股權。此外，赫伯特也規定日後若子女要進入家族企業董事會，至少需具備經濟學碩士以上的學位，並且經過培訓者，才能任職董事。

1982年赫伯特離世時，寶馬已成為全球車迷心中數一數二的跑車品牌，他的跑車王國由遺孀喬安娜接續執掌，直至1990年代末期，才將棒子交給學經歷皆符合資格的蘇珊與史帝芬。

## 經營權與所有權分治

《匡特家族》（The Quandts）傳記作者魯迪格榮布魯斯（Rudiger Jungbluth）曾提到，匡特家第二代君特是個鉅細靡遺的企業家，事必躬親，到了第三代的赫伯特跟哈洛德則傾向給管理階層更多自主的空間，第四代則離業務核心更遠，僅在董事會裡擔任董事，參與重要的決策。

赫伯特在1970年時，便將寶馬公司總裁的職位交由非家族的內部經理人擔任，推動公司走向企業化經營的道路。喬安娜接手後，除了在監事會握有一席外，1986年到1997年也曾任寶馬監事會副主席，然而到了第四代成員蘇珊與史帝芬時代，除指派經營團隊外，基本上已退出日常的公司營運管理階層，邁入所有權與經營權分治時代。然，面對關鍵時刻，家族仍會適時地出手，以確保公司走在正確的道路上。

目前史帝芬是寶馬最大的股東、監事會副主席身分，而蘇珊同樣是監事會的一員，監事會握有選任經營團隊的權力。此外，史帝芬亦是五名主持委員會的成員之一，負責籌畫監事會會議及擬定討論要點，他同時在人事委員會、審計委員會、提名委員會和調解委員會中擔任職務。蘇珊也是提名委員會的成員，該委員會負責從股東代表中選出監事會的新成員。

## 第二次救援

繼承了龐大財產的富豪生活，其實並不如外界想像般的夢幻。史帝芬曾對媒體表示，雖然他們無須為了錢付出勞力，但他們卻必須擔負起更大的社會責任，以保障員工的工作機會。

1998至1999年間，寶馬因收購英國汽車路華（Rover）集團失利，鉅額的虧損引發了寶馬的第二次危機，當時市場上福斯或福特等車廠有意收購寶馬的風聲四起，剛加入寶馬董事會沒多久的史帝芬，親上火線闢謠，他說：「股票的價值對我們而言只不過是紙面價值，如果匡特家族是為了投機獲利而持股，那麼我們家就沒有資格主持寶馬的董事會。」

為了寶馬的存續，蘇珊與史帝芬姊弟倆當機立斷地出售了路華，並開除經營不善的CEO，改從董事會中拔擢新人接手，經過一系列的調整與改革後，寶馬逐漸恢復生機，推出眾多讓市場耳目一新的新車款，也一甩收購路華失敗的陰影。匡特家以實際行動再次保護了寶馬這個以「德國製造」為傲的汽車廠牌，並於2005年超越了賓士，奪得世界第一豪車的地位。



## 以家族之名反擊

匡特家族的繼承人除了身上背負著對社會的使命外，同時也肩負著維護家族名譽的職責，由於家族靠著戰爭逐漸致富的歷史背景，容易遭人非議，為了保護家族及旗下為數眾多的產業，因此匡特家族總是行事低調，鮮少在媒體面前曝光。

未想，家財萬貫的蘇珊，2007年竟落入了詐騙集團設下的桃色陷阱，遭到愛情騙子勒索，事件曝光後使得蘇珊和家族的形象大受影響，當時的她除了是寶馬的繼承人之一，也是三個青少年的母親，一向低調的蘇珊冒著私生活被攤在陽光下的風險，決定挺身而出捍衛自身與家族的名聲，幾乎從不接受採訪的她首度在媒體上公開說明事情的經過，隨即她尋求法律途徑將嫌犯繩之以法，蘇珊表示，此舉是以「匡特家族以及其他婦女的名義」來維護正義。所幸寶馬採經營權與所有權分離，此次的風波並沒有波及到公司的營運。

自66年前匡特家族買下約47%的股份成為寶馬的大股東後，至今沒有賣過一張股票，對寶馬來說，匡特家族就是其保持獨立、永續經營的護身符，因為匡特家的繼承人早已將寶馬與家族榮譽當成一輩子的使命。

管理的資產達170億美元，相較於早期的創立基金15億馬克（等同於當時7.5億美元），早已不可同日而語，選擇將祖輩事業售出的哈洛德後代們，透過專業經理人的協助將家族財富統一管理運用，反而在家族辦公室領域創造出另一個金融帝國。



## 傳承借鏡

匡特家族初期從紡織業起家，二代利用獨到的商業眼光，投資具發展潛力的事業，厚植家族財富，三代立足於先輩的基礎上，努力守成、創新，雖然在分割家族資產後，導引家族後代走向不同的傳承模式，形成對於商業經營有興趣的赫伯特家，持續為寶馬集團及相關實業投注心力，發揮家族的影響力，讓家族事業成為行業的領頭羊；另一派沒有意願參與事業經營的哈洛德後裔一家，將家族資產重新配置後，卻成就了德國規模最大的家族辦公室，讓祖輩遺產展現出不同的價值與發展，兩種模式皆可做為家族傳承之借鏡。針對有意將事業傳給下一代承接的家族，建議應先觀察、評估後代的資質與意願，進而制訂合適的傳承路徑與模式，一旦發現家族內部缺乏接班人選時，不妨可考慮把事業交由專業經理人打理，甚或將家族資產另作規畫，從匡特家族的例子來看，這樣的安排，未嘗不是開啟家族傳承新篇章的契機。



## 新家族事業

至於將家產售出後獲得大筆現金的哈洛德分支，在1978年英格過世後，哈洛德的五位女兒因沒有興趣參與事業的營運管理，加上與大伯家分產的痛苦過程還歷歷在目，五姊妹遂決定共同管理資產，於是在1981年成立了單一家族辦公室「哈洛德匡特公司（HQ Holding）」，並聘請專業經理人來集中管理他們的資產。

嗣後因HQ Holding的績效有目共睹，1988年遂將單一家族辦公室轉型為聯合家族辦公室，並透過持有「國際經濟金融研究所（FERI）」的股份，從中累積了管理大型國際資產的專業知識，該家族進一步於2006年獨資成立「哈洛德匡特信託（HQ Trust）」聯合家族辦公室，為其他家族提供家族辦公室、財富管理與投資建議等全面性服務。HQ Trust目前是德國最大的聯合家族辦公室機構之一，

本文內容參考摘錄來源：

- 1.《BMW傳奇》· David Kiley著·殷其欣譯·臉譜出版·城邦文化事業(股)公司出版·2005年
- 2.《寶馬之路》·Wiley Post著·詹鎮川譯·德威國際文化事業有限公司出版·2009年
- 3.[BMW集團官網](#)
- 4.[HQ Trust官網](#)
- 5.[HQ Holding官網](#)
- 6.[Harald Quandt Family Office官網](#)
- 7.誰是寶馬的大老闆？
- 8.[BMW家族的創業史](#)
- 9.[德國第一家族「匡特」的最後堅持](#)
- 10.[重機庫VOL.3 BMW從逆境到獨步全球](#)
- 11.[德國寬特家族的接班隱憂](#)
- 12.《百年企業策略轉折點》·蔡鴻青著·早安財經文化有限公司出版·2020年
- 13.[德國女富豪、寶馬繼承人去世](#)
- 14.[身家逾5千億 BMW繼承人喊生活難](#)
- 15.[The Quandt Family](#)
- 16.[BMW 的生死存亡戰](#)
- 17.[BMW Heiress Fights Back](#)
- 18.[Quandts family office expands client base](#)





# 國際觀點



美國AI新創OpenAI (66億美元)、美國AI新創xAI (60億美元)、美國自駕新創Waymo (56億美元)和美國AI新創Anthropic (40億美元)以及英國IT基礎建設新創GreenScale (13億美元)等。由此可見，儘管所有地區都對專注於人工智慧的公司表現出濃厚的興趣，但美國仍吸引了絕大多數人工智慧領域的投資金額。

人工智慧模型和基礎設施等項目，是本季度完成的主要大筆投資案件，此領域的關注及競爭持續激烈。此外，透過人工智慧來解決特定問題和產業的新創公司也受到各地區創投的關注；除了自動駕駛公司Waymo獲得巨額融資外，還有多家公司獲得了大額融資，包括土耳其營銷平台Insider (5億美元)、英國旅遊和酒店平台Lighthouse (3.7億美元)以及中國滴滴自動駕駛 (2.98億美元)。

## 二、替代能源持續吸引全球關注，歐洲與亞洲將引領潔淨科技發展

創投持續對替代能源展現濃厚興趣，包括核能和氫能。2024年第四季度，該領域經歷了多次大規模融資，包含中國潔淨科技CNNP Rich Energy籌集11億美元，美國替代能源新創Pacific Fusion籌集9億美元。

有鑑於人工智慧、生成式人工智慧、區塊鏈和加密貨幣等領域對電力的需求不斷增長，如何用更有效率的替代能源來滿足能源在未來的需求變得至關重要。因此，即使部分政府撤回對該領域的支持，該領域也可能繼續吸引大量創投投資。

此外，透過歐洲法規的推動，以及潔淨科技作為中國政府的優先事項，歐洲和亞洲可望持續引領潔淨科技領域的進步。

## 三、天使輪和種子輪的交易件數YOY下降，次級基金 (Secondary Funds) 籌集金額創歷史新高

2024年由於整體經濟環境的不確定性及出場活動低迷，多數創投優先考量後期交易以及投資具有經過充分驗證的商業模式、商業可行性和具明確獲利模式的公司，導致天使輪和種子輪的投資已連續第二年下降。然而，人工智慧產業卻是一個獨特的例外，專注於人工智慧的新創公司在所有募資階段都能夠吸引大量創投投資。

隨著去年創投基金籌集資金較前年同期下降，取而代之的是資金湧向次級基金 (Secondary Funds，為投資者提供流動性作為併購替代方案而創建的工具) 市場，2024年籌集總金額達到超過1,000億美元的歷史新高。

## 四、國防科技受到高度關注，投資金額創歷年紀錄

2024年國防科技受到全球創投的高度關注，吸引了創紀錄的資金水準。由於烏克蘭和中東的衝突尚未結束，以及其他國家之間的地緣政治緊張局勢一觸即發，世界各國政府越來越願意與國防科技公司合作，特別是那些人工智慧賦能的國防科技解決方案的公司。

從歷史上來看，國防科技公司一直存在一些污名，導致該領域的新創公司很難籌集資金 (尤其是在矽谷)，但最近幾個季度，許多國防科技公司成功打破了有關國防技術的先入為主觀念，並籌集了大筆資金，甚至開始出現專門針對國防技術投資的特殊利基基金 (Niche funds)。

 **KPMG觀察**

2024年對於全球創投市場來說是特別具有挑戰性的一年，地緣政治衝突和緊張局勢、高利率、對估值的擔憂、長期的退出活動低迷以及一些主要區域的重大選舉，包含美國總統大選到歐盟議會、英國、法國、印度和日本等國的重大選舉，使得2024年大部分時間的不確定性保持在很高的狀態，進而導致全球IPO市場疲軟。

展望2025年，儘管新上任的美國政府可能會採取激進的關稅政策，烏克蘭和中東持續的衝突，以及2025年1月DeepSeek橫空出世，世界仍然存在眾多不確定性，但是在利率繼續下降以及投資活動氣氛好轉情況下，創投對未來持謹慎樂觀態度，此外，創投業對於DeepSeek的出現一般評估其對投資AI的影響是正面的，因其展示了以較低成本開發高效能AI模型的可能性，這降低了AI應用開發的門檻，預計將吸引更多創業公司進入AI領域，從而激發投資者的興趣，因此儘管AI市場競爭加劇，2025年投入AI領域的資金預

計不會減少，反而可能因新的投資機會而增加。

總體而言，展望2025年第一季度，AI領域的併購活動預期將增加，也會重新刺激首次公開募股（IPO）市場的活躍，隨著美國新政逐漸確定、市場狀況的改善以及Reddit、Rubrik和Aster Labs等公司IPO後的亮麗表現，都隱約表現出IPO市場將在2025年展開復甦。

投資領域部分，人工智慧領域的投資可能會繼續超過所有其他領域，甚至擴大到更廣泛的子領域，例如行業解決方案和人工智慧賦能機器人。隨著大型科技巨頭爭奪主導地位，以及產業參與者希望利用人工智慧來提高營運效率以及為客戶提供更多價值，將相繼推動大量資金投入人工智慧發展。此外，國防科技、健康和生物科技、網路安全和替代能源等領域也可能在2025年繼續吸引創投關注。

# KPMG全球科技報告： 私人企業之洞察

## KPMG global tech report: Private Enterprise insights



隨著技術日新月異地發展，許多企業正透過數位轉型來驅動創新、提升彈性以及保持競爭力。在近期發布的《KPMG全球科技報告：私人企業之洞察》（KPMG global tech report: Private Enterprise insights）中，借鑒了2,038位私人企業高階主管的見解，探討企業如何採用新興科技、重新定義數位轉型策略以及在日益複雜的環境中應對關鍵的營運挑戰。

《報告》指出，私人企業的資訊科技主管應專注於長期規劃、減輕技術負債，最重要的是，要建立一個以人工智慧為優先的工作文化。如此得確保企業的數位化轉型不僅可獲得成功且可持續，還能立足於技術创新的前線。

此外，《報告》也發現私人企業多半已進行了明智的數位投資，但是採取忽視現有系統問題的短期方式與心態，卻讓這些企業面臨了服務中斷和技術負債的風險。對此，《報告》亦彙整出企業可能面臨的挑戰並提出因應建議，期能協助私人企業在數位創新與長久的續航力之間取得平衡，以建立更具適應力的組織。

### 報告重點觀察與洞見：

#### 一、私人企業的技术投資決策

- （一）私人企業具有出色的數位轉型投資表現，74%的受訪者表示，有關其投資決策的過程是清楚、一致且準確的。
- （二）與公部門相比，私人企業在數位轉型規劃初期便會納入網路安全團隊，以確保轉型過程能包含有效的防禦措施。

#### 二、IT系統的缺陷

- （一）基礎IT系統的缺陷每周都在擾亂工作流程，然而私人企業卻傾向優先投資新技術，而非正視並解決既有的系統問題，如此恐造成服務中斷及關鍵技術負債，進而阻礙新系統的上線並推遲整體的數位轉型進程。
- （二）有73%的受訪者表示，其所屬企業現已透過人工智慧和預測分析來衡量技術性能，以改善舊系統的問題及導入長期可運作的思維模式。

### 三、人工智慧的運用

- (一) 私人企業正在有效運用人工智慧，而具體成效已展現在業務績效上，然而組織中的員工對於新科技的適應卻感到力不從心。
- (二) 企業應盡早讓員工參與並培訓其提升技能，方能讓員工與人工智慧協作創造出更高的生產力。👥



更多的內容，請下載參閱《KPMG全球科技報告：私人企業之洞察》

Download



# 時事瞭望

## 企業股東往來隱藏的稅負風險

摘錄自工商時報 | 2025.3.13

股東往來科目日常隱含多項稅務風險，建議公司宜建立良好的財務制度及遵循相關法規，包括區分公司與個人財務、避免漏開發票與調增費用、定期編制調節表、適時尋求專業會計師協助，讓企業的財務操作符合法規要求，以降低遭國稅局連補帶罰的潛在風險。 [閱讀全文](#)

## 亞洲富豪瘋設 家族辦公室正夯

摘錄自中國時報 | 2025.3.3

KPMG安侯建業家族辦公室資深執業會計師郭士華建議以永續經營為前提的家族企業，應適時地將家族企業從家族面向轉化成「企業家族」，同時，也要能在轉化過程中為「家族機構化」鋪路；「家族辦公室」可作為家族機構化的平台之一，以協助家族系統化處理有關永續的課題。 [閱讀全文](#)

## 奢侈品地位洗牌！愛馬仕家族財富超越LVMH家族

摘錄自鉅亨網 | 2025.3.3

愛馬仕 (Hermès) 拜其股價上升之賜，該家族所有繼承人的財富總和已超過LVMH家族，兩家族的財富主要皆來自股票資產，惟愛馬仕家族持股較分散，對該公司的持股約為三分之二，而LVMH持股則集中在 Bernard Arnault家族。 [閱讀全文](#)

## 全球鉅富家族 掀賣股潮

摘錄自經濟日報 | 2025.3.1

為因應資金流動性需求或日常的財富規劃目的，超級富豪家族會透過出售上市資產取得資金，以投入未上市股票、房地產或慈善事業等領域，惟近日因美國關稅威脅升溫，牽動美股震盪，讓全球富豪家族罕見相繼賣出他們持有的上市資產作為因應。 [閱讀全文](#)

## 二代接班別急著證明自己！讓員工感受改變的「好」，小勝利也能撐起大變革

摘錄自經理人雜誌 | 2025.2.20

哈佛商學院名譽領導學教授約翰·科特 (John Kotter) 提出，企業要完成轉型必須經過危機意識的建立、組建領導團隊、提出解方、溝通變革、動員全體，最後創造小勝利、鞏固成果、深植文化等8個步驟，建議實務上須搭配領導者的決心、堅定但溫柔的同理心與態度，以及讓員工感受到小改變所帶來的正面影響，方能由小地方一步步帶領團隊擁抱改變。 [閱讀全文](#)

## 調查：近8成台灣企業家第一代無傳承接班計畫

摘錄自Yahoo!新聞 | 2025.2.6

報導中的《報告》指出，65%的台灣企業家尚未制定接班計畫；其中，高達78%的第一代創業企業家沒有任何接班計畫；以台灣企業家來說，制定接班計畫的主要挑戰有三，一是維持業務延續性 (44%)、尋覓合適的接班人 (40%) 及稅務規劃 (39%)；而來自家族企業的優越感和壓力，使得維護家族光環對台灣企業家 (30%) 來說，是追求財富成長更大的動力。 [閱讀全文](#)

## 個人CFC選案查核 國稅局動起來

摘錄自工商時報 | 2025.1.23

國稅局已針對2023年度個人CFC (受控外國公司) 申報開始進行選案查核，四大查核重點為應申報但未申報或揭露之案件、是否符合豁免規定、CFC當年度盈餘及個人營利所得計算正確度及CFC當年虧損證明等。 [閱讀全文](#)



家族辦公室

# 【KPMG 知識音浪】 家族辦公室傳承談新學院特輯



1月21日 | EP396 【傳承談新學院特輯】

二代經營學：如何厚植核心能耐，組建人才團隊、擁抱AI？專家來指引

- 洞悉中西方家族成員參與企業角色認知不同！對傳承接班造成什麼影響？
- 延續家族企業的核心能耐！如何形成一套系統，從創業家的身上傳承給下一代？
- 拓展海外市場，找到對的人上車！家族企業需注意哪些事？
- 建構信任基礎的團隊！如何讓專業經理人融入家族企業、發揮所長，成為共治的好夥伴？
- 掌握推動AI發展之鑰！二代該如何運用3W1H，讓AI為家族企業提升競爭力？



(右) 主持人：KPMG 安侯建業家族辦公室資深執業會計師 郭士華  
(左) 來賓：義守大學教授 鍾喜梅

歡迎在各大播客平台搜尋：  
KPMG知識音浪，或點右  
側連結收聽



Apple Podcasts



Spotify



YouTube Music

KKBOX



Firstory

The background features a vibrant, abstract design with a color gradient from light purple to pink. It is populated with various 3D-rendered elements: glowing spheres in shades of cyan, magenta, and purple, and thick, curved lines in similar colors. Some of these lines are adorned with small, white, cylindrical caps. The overall aesthetic is modern and futuristic.

# 服務團隊

# 家族辦公室服務團隊



**洪銘鴻**  
家族辦公室主持會計師  
+ 886 2 8101 6666 ext. 11161  
[rhung@kpmg.com.tw](mailto:rhung@kpmg.com.tw)



**張芷**  
稅務投資部資深執業會計師  
+886 2 8101 6666 ext. 04590  
[schang1@kpmg.com.tw](mailto:schang1@kpmg.com.tw)



**尹元聖**  
家族辦公室協同主持會計師  
審計部執業會計師  
+886 2 8101 6666 ext. 11139  
[jasonyin@kpmg.com.tw](mailto:jasonyin@kpmg.com.tw)



**葉建郎**  
稅務投資部執業會計師  
+886 2 8101 6666 ext. 06767  
[aaronyeh@kpmg.com.tw](mailto:aaronyeh@kpmg.com.tw)



**郭士華**  
家族辦公室資深執業會計師  
+886 4 2415 9168 ext. 03814  
[rkuo@kpmg.com.tw](mailto:rkuo@kpmg.com.tw)



**蔡文凱**  
稅務投資部會計師  
+886 4 2415 9168 ext. 04581  
[ktsai@kpmg.com.tw](mailto:ktsai@kpmg.com.tw)



**黃泳華**  
審計部副營運長  
審計部執業會計師  
+886 2 8101 6666 ext. 07207  
[mhuang5@kpmg.com.tw](mailto:mhuang5@kpmg.com.tw)



**張智揚**  
稅務投資部執業會計師  
+886 2 8101 6666 ext. 12349  
[yangchang@kpmg.com.tw](mailto:yangchang@kpmg.com.tw)



**簡思娟**  
審計部執業會計師  
+886 2 8101 6666 ext. 05573  
[ychien@kpmg.com.tw](mailto:ychien@kpmg.com.tw)



**吳能吉**  
稅務投資部執業會計師  
+886 7 213 0888 ext. 07178  
[aikeywu@kpmg.com.tw](mailto:aikeywu@kpmg.com.tw)



**蘇彥達**  
台南所所長  
+886 6 211 9988 ext. 07447  
[terrystu@kpmg.com.tw](mailto:terrystu@kpmg.com.tw)



**林健生**  
稅務投資部協理  
+886 2 8101 6666 ext. 08025  
[vincentlin@kpmg.com.tw](mailto:vincentlin@kpmg.com.tw)



**陳永祥**  
高雄所審計部執業會計師  
+886 7 213 0888 ext. 10653  
[echen25@kpmg.com.tw](mailto:echen25@kpmg.com.tw)

# 家族辦公室服務團隊



**卓家立**  
安侯法律事務所  
主持律師兼所長  
+886 2 2728 9696 ext. 14688  
[jerrycho@kpmg.com.tw](mailto:jerrycho@kpmg.com.tw)



**林泉興**  
安侯永續發展顧問股份有限公司  
執行副總經理  
+886 2 8101 6666 ext. 13974  
[Sam.Lin@kpmg.com.tw](mailto:Sam.Lin@kpmg.com.tw)



**張維夫**  
顧問部副營運長  
畢馬威財務諮詢股份有限公司  
董事  
+886 2 8101 6666 ext. 05185  
[vwchang@kpmg.com.tw](mailto:vwchang@kpmg.com.tw)



**劉彥伯**  
顧問部執行副總經理  
+886 2 8101 6666 ext. 05653  
[abelliu@kpmg.com.tw](mailto:abelliu@kpmg.com.tw)



**朱源科**  
畢馬威財務諮詢股份有限公司  
董事  
+886 2 8101 6666 ext. 08432  
[jchu6@kpmg.com.tw](mailto:jchu6@kpmg.com.tw)



**陳其愷**  
顧問部執行副總經理  
+886 2 8101 6666 ext. 08703  
[kylechen@kpmg.com.tw](mailto:kylechen@kpmg.com.tw)



**莫士緯**  
畢馬威財務諮詢股份有限公司  
執行副總經理  
+886 2 8101 6666 ext. 17363  
[mikemo@kpmg.com.tw](mailto:mikemo@kpmg.com.tw)



**賴偉晏**  
顧問部執行副總經理  
+886 2 8101 6666 ext. 16208  
[wlai1@kpmg.com.tw](mailto:wlai1@kpmg.com.tw)

## 聯絡我們

**汪欣寧**  
協理  
+886 2 8101 6666 ext.08712  
[lydiawang@kpmg.com.tw](mailto:lydiawang@kpmg.com.tw)

**林妍伶**  
副理  
+886 2 8101 6666 ext.33388  
[landylin@kpmg.com.tw](mailto:landylin@kpmg.com.tw)



## 訂閱資訊

「家族辦公室季刊」為KPMG安侯建業每季定期出版之刊物，為了讓家族辦公室的會員們也能即時掌握實用的觀點訊息，我們會定期寄送這份電子季刊供下載參閱。若您的同事、長官或好友也期望收到KPMG家族辦公室季刊，煩請登入[KPMG Campaigns](#)進行線上訂閱。



[kpmg.com/tw](https://kpmg.com/tw)

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2025 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.